

УДК 331.104

Жоган І.М.*ст. 4 курсу ФММ***Кравченко М.О.***канд. економ. наук, доцент*

Формування ефективних бізнес-команд та управління ними в організації

Вступ

У процесі розвитку технологій зростає необхідність в об'єднанні зусиль багатьох людей у досягненні спільних цілей.

Сучасний менеджер вже не управляє підрозділами й відділами — лідери нової епохи координують роботу команд. Деякі теоретики кадрового менеджменту впевнено стверджують, що управління персоналом в недалекому майбутньому поступиться місцем більш сучасній дисципліні — *team-management* (управлінню командами). Саме команда — це потужна організаційна сила. Керівники, які змогли це відчутти, кардинально змінюють свій стиль управління, всю систему менеджменту, починають працювати в команді і з командами — і це дозволяє зробити їх підприємствам відчутний стрибок вперед. Отже, розглянута проблематика є актуальною для сучасного менеджменту організацій.

Постановка задачі

Основною метою даного дослідження є доведення того, що формування бізнес-команд є стратегією майбутнього, а також формулювання критеріїв ефективності команд. Крім того, перехід до високоефективних організацій на основі команд вимагає адаптації системи мотивації персоналу до нових умов. Отже, необхідно переорієнтувати традиційну ієрархію потреб на потреби з точки зору команди. Авторами була приділена увага опрацюванню окреслених питань.

Методологія

Для проведення дослідження були використані наступні методи: спостереження, порівняння, аналізу та синтезу інформації, гіпотетичний метод, метод збору та узагальнення інформації. При написанні статті використані монографії та наукові публікації українських і зарубіжних учених-економістів, статистичні дані.

Результати дослідження

Ключове питання управління командами — їх ефективність. Ні в кого з керівників сьогодні виникне сумнів стосовно того, що команда набагато ефективніша простої сукупності підлеглих (підрозділу, служби чи відділу). Можна сказати, що це навіть не проблема стилю управління, а питання виживання бізнесу: “...якщо ми хочемо зберігати конкурентоспроможність, то

повинні заохочувати колективне підприємництво, коли ті ж зусилля дають більш високі результати в порівнянні з індивідуальними зусиллями персоналу” Існує декілька причин, згідно з якими команда і все, що з нею пов’язано, почали привертати пильну увагу керівників корпорацій, менеджерів усіх рівнів і професорів відомих бізнес-шкіл. Однією з причин, безумовно, є “японське диво”, що змусило американські і західноєвропейські корпорації серйозно задуматись над своєю конкурентоспроможністю і провести ревізію способів організації бізнесу та методів управління персоналом. Дуже швидко стало зрозумілим, наскільки різоче ділова культура японців, орієнтованих на спільні дії і дух колективізму, відрізняються від культури американців і німців, які з дитинства вбирають в себе дух суперництва та індивідуалізму [1].

Зараз в усьому світі говорять про те, що команда — це дуже потужна організаційна сила. Керівники, які змогли це відчутти, кардинально змінюють свій стиль управління, всю систему менеджменту, починають працювати в команді і з командами — і це дозволяє зробити їх підприємствам відчутний стрибок вперед.

Оскільки робота в команді — оптимальний компроміс між самоактуалізацією персоналу та інтересами компанії, необхідно переорієнтувати традиційну ієрархію потреб (піраміда Маслоу) на потреби з точки зору команди. В процесі руху по щаблях піраміди кожен член команди задовольняє особисті потреби, які знаходять відображення в потребах команди. Цей процес спостерігаємо на рис.1 [4].

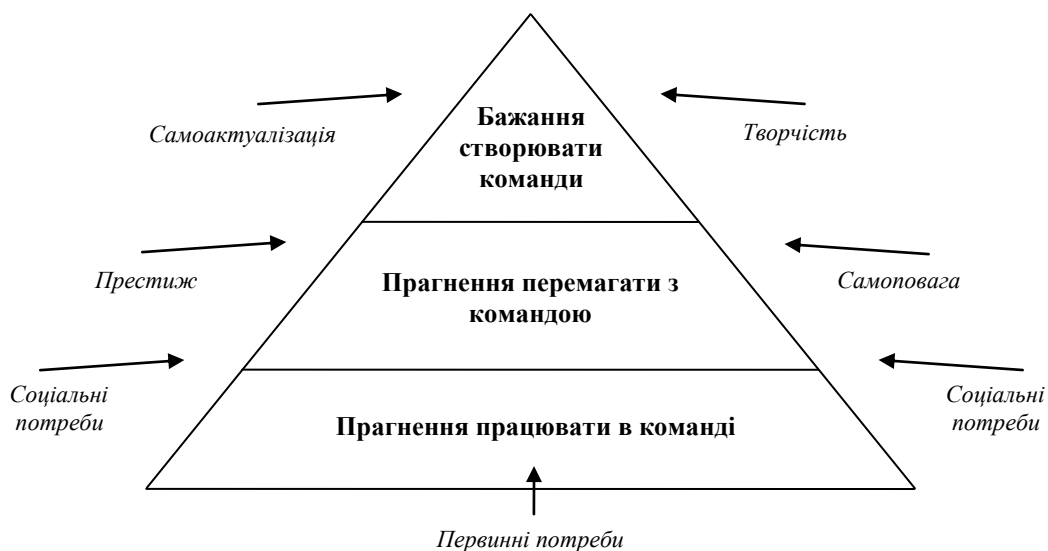


Рис.1. Співвідношення теорії мотивації членів команди та ієрархії потреб за Маслоу.

Просування команди через стадії розвитку, мабуть, непередбачуване, але попри все, цей перехід можна полегшити. Тому були розглянуті наступні процеси і методи.

1. При переході до командного управління потрібно *не просто створювати команди, а реконструювати процеси роботи*. Цей перехід є поетапним і довготривалим, націленим на досягнення довгострокових стабільних результатів, тому створення команд не допоможе у терміновому виході із кризових ситуацій. Починати слід із виховання командного духу (team spirit) як елементу корпоративної культури у ході реконструкції процесів роботи. Логічним і природним продовженням цього процесу є набуття колективом командної форми, коли проста група перетворюється на команду. При цьому обов'язково приділяється увага розширенню відповідальності працівників, прискоренню зворотного зв'язку (щоб люди мали можливість частіше дізнаватись про результати своєї діяльності), наданню легкого доступу до технічного та іншого забезпечення.

2. *Здійснення реконструкції системи оплати праці*. Цього практично не можна уникнути, якщо існуюча система оплати праці пов'язує заробіток із посадою і трудовим стажем. Проблема такої системи винагороди полягає в тому, що вона підтримує ті типи організації, в яких великі обсяги влади, інформації, знань і права розпоряджатися заробітною платою концентруються в руках вищого керівництва. Оскільки кращий спосіб більше заробляти в такому випадку полягає в просуванні східцями влади, це спонукає людей розвивати навички, корисні для просування вгору, ніж ті, що можуть принести користь організації.

В якості альтернативи традиційної системи оплати праці залежно від посади спеціалісти з тім-білдінг рекомендують прийняти систему винагороди „за знання”, згідно з якою розмір оплати праці пов'язаний з навичками і знаннями працівника, а не з його посадою.

3. *Зміна оцінки індивідуальних показників роботи чи їх повна відміна*. На думку спеціалістів щорічні атестації працівників у їх традиційному виді руйнують команди. Експерти вважають такі атестації особливо шкідливими в тих випадках, коли вони суміщені із системою конкурентних рейтингів для розподілу сум, виділених на підвищення заробітків. Навіть якщо працівникам не кажуть про результати атестації, вони знають, що конкурують з товаришами за високі оцінки. В результаті схильні скоріше суперничати, ніж співробітничати один з одним.

Якщо ж керівництво вважає необхідним зберегти систему індивідуальних оцінок працівників, то можна зробити наступне:

4. *Встановлення конкретних і жорстких завдань по підвищенню ефективності роботи команди*. На думку спеціалістів, жорсткі вимоги до ефективності набагато важливіші для успіху команди, чим усі зусилля по її

створенню, особливі стимули чи наявність ідеальних керівників. Такі завдання встановлюють продукт діяльності всієї команди, який відрізняється від місії організації в цілому та від суми виробничих задач окремих робітників. Маленькі перемоги безцінні для укріплення цілеспрямованості і відданості членів команди та для подолання перешкод, які неухильно виникають на шляху досягнення будь-якої довгострокової цілі. Врешті-решт задачі по підвищенню ефективності мають особливу привабливість. Вони кидають виклик усім членам команди, вимагають від них спільних зусиль.

5. *Створення належного робочого середовища.* Робоче середовище повинно відповідати філософії високоефективної організації, побудованої на основі команд: організації з високим рівнем участі робітників в управлінні по необхідності повинні бути егалітарними (франц. *egalitaire*, від *egalite*— рівність), які задовольняють потреби людей у безпечному, приємному робочому середовищі. Символи службового становища неприйнятні в цьому випадку. Звичні правила, які приписують людям, що стоять на різних щаблях ієрархії, одягатися по-різному, для організації з високим рівнем участі робітників в управлінні також не підходять.

Навіть планування робочих місць доведеться змінити. Правильне планування фізичного простору, в якому працюють команди, може бути вкрай важливе для успіху. Розміщення членів команди в однакових умовах має властивість посилювати згуртованість і ефективність команди. Організації можуть також використовувати інформаційні технології, створюючи за їх допомогою віртуальні команди. Але все-таки замінити безпосередній контакт людей важко. Рішення про те, який обсяг особистих контактів потрібен залежить від типу команди. Самокеровані робочі групи повинні одночасно спілкуватися на одному для всіх членів просторі — люди можуть бути розсіяні по великому приміщенню, але їм необхідно проводити тематичні наради і мати простір для них. Це дозволить їм діяти як одній команді. Спільна площа і високий рівень міжособистісної взаємодії мають велике значення для більшості КПЕ, оскільки члени таких команд приходять з різних підрозділів і нерідко працюють разом протягом коротких періодів часу. Таким чином, їм необхідні види діяльності і структури, які заохочують їх спілкуватися один з одним [2].

6. *Втручання у справи команди, якщо вона „зависла”.* Майже всі команди в певний момент „зависають”. При виявленні цієї проблеми, командам слід надати допомогу. Це якраз час для втручання „згори”. Пропонуються наступні прийоми допомоги команді:

- *повернення до основ.* Команди отримують користь, повертаючись до нульового рівня. Так можна виявити приховані вихідні передумови і розбіжності поглядів, що допомагають прояснити місію команди і способи її досягнення;

- *пошук маленьких перемог.* Успіх породжує успіх. Проста постановка ясної, конкретної цілі здатна відновити працездатність команди. Досягнення такої цілі дасть ще більш сильний позитивний ефект;
- *надання нової інформації та відкриття нових підходів.* Відомості про можливості найсильніших конкурентів, епізоди з історії самої компанії, заходи, що приймаються на рівні рядових працівників, кращі прийоми та методи, опитування споживачів та інші подібні заходи можуть дати команді нову перспективу, що дозволить переформулювати кінцеву ціль, змінити підхід і безпосередні задачі;
- *використання послуг посередників чи наставників.* Досвідчений посередник здатен допомогти командам набутти навичок розв'язання проблем, в тому числі міжособистісних, спілкування і командної роботи. Те ж стосується навчання і підготовки. Команди, які зависли можуть отримати користь з програм підготовки, які акцентують головні, ключові навички, загальні цілі команди, переваги гарно згуртованої роботи, ясність, визначеність цілей і роль керівника;
- *зміна складу команди, включаючи зміну керівника.* Можна уникнути „зависання” команд, змінюючи їх склад, тобто набираючи чи виключаючи частину людей. У ряді випадків доцільно уникати формального виключення працівників, але фактично обходитись без них. Команди можуть встановити правила, за якими необхідно періодично проводити ротацію членів, що гарантує прилив „свіжої крові” і додаткової життєвої сили [5].

Людські ресурси досить обмежені, доки не працюють спільно. Окремій людині з чудовою ідеєю часто не вистачає навичок, інтелекту і часу для її втілення. Тому виникають організації. Організації реально об'єднують колективні зусилля і вирішують багато проблем людства. Але іноді і вони бувають безсилі реалізувати очевидні перспективи і втілити ідеї, заради яких вони створювалися. Бюрократизація, складна ієрархія віддаляє окремого працівника від результатів діяльності організації. Людина не ототожнює себе з успіхами організації, втрачає ентузіазм у професійній діяльності і ставиться до виконання роботи як до рутини.

Висновки

Очевидно, що на відміну від традиційних способів побудови організації, організація на основі команд найбільше відповідає сучасним умовам науково-технічного, економічного і соціального розвитку суспільства. Команда створює таке потенціальне поле, в якому кожен індивідуал приносить більше віддачі, чим поодиноці. Більше того, він отримує позитивну мотивацію від спілкування з однодумцями в дружній атмосфері.

Можна сказати, що формування команди є безперервним процесом. На початку діяльності це проста група людей, підібраних для досягнення

поставлених керівництвом цілей, дії яких важко назвати командною роботою. Лише в процесі постійної взаємодії ця група здатна перетворитися на справжню команду [6]. Можна виділити наступні узагальнюючі характеристики ефективної команди:

1. Команда повинна мати відповідний баланс навичок і досвіду. Команда може складатися з різної кількості членів, але для узгодженої роботи необхідно, щоб її члени виконували певні ролі, найчастіше ті, що найбільше відповідають психологічному типу їх особистості.
2. Учасники можуть відкрито і прямо висловлювати свої позиції. Помилки відкрито визнаються і трактуються як уроки.
3. Конкуренція між співробітниками носить позитивний характер. Працівники пишаються успіхом команди, а не власними професійними перевагами.
4. Підтримуються гарні стосунки з іншими командами всередині організації. Дуже важлива взаємоповага.
5. Особисті стосунки характеризуються підтримкою, взаємовиручкою і довірою.
6. Відмінності у здібностях та інтелекті членів команди іноді призводять до нерозуміння ідей опонентів, але в процесі розв'язання конфлікту досягається консенсус або навіть знаходяться якісно нові розв'язки.
7. Під час обговорень члени команди активні у висловлюванні своїх позицій і втіленні в життя задач, поставлених командою.
8. Нові ідеї заохочуються і розвиваються.
9. Стосунки між керівником і підлеглими полягають в тому, що обидві сторони допомагають одна одній краще виконувати свої ролі. Група стає командою тільки тоді, коли всі члени відверто приймають спільну ціль і погоджуються добиватися її.
10. Члени команди чітко розуміють задачі, що стоять перед ними.
11. Цілі організації завдяки командному духу стають цілями кожного працівника.

Слід зазначити, що особливою ознакою, що відрізняє бізнес-команди від простих груп (колективів), є однотайність учасників. Команда вирішує свої задачі через об'єднання досвіду, навичок і умінь членів, подібно принципу додавання рівнонаправлених векторів у потужну результуючу силу. Групу ж, навпаки, характеризує відсутність взаємної довіри і цілей, котрі розділяв би кожен без винятку учасник. Тобто результуюча хаотичних векторів заздалегідь слабше, ніж в першому випадку. Експерти сходяться на тому, що оптимальний розмір команди — від 4 до 6 чоловік, а 10–12 членів це межа, при якій можна зберегти ефективність [5].

Список використаних джерел:

1. Блейк Роберт Роджерс, Моутон Джейн Стригли. Научные методы управления. [Текст] — К. : «Наукова думка», 1990. — 248 с. — ISBN 978-5-699-19290-8
2. Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт. Лучшие идеи мастеров управления. [Текст] — М. Олимп-Бизнес, 2001. — 416 с. — ISBN: 5-901028-23-6
3. Mohrman S.A., Cohen S.G., Mohrman A.M. Designing Team-Based Organizations [Текст] : New Forms for Knowledge Work / ed. Bert Metz. — San Francisco : Jossey-Bass, 1995. — 390 p. — ISBN 05-2180-494-9
4. Google Finance [Electronic Resource] // Google. — Mode of access: <http://finance.google.com>. — Last access: 12-03-2007. — Title from the screen.
5. Формування бізнес-команд [Electronic Resource] // Manager. — Mode of access: <http://www.top-manager.ru>. — Last access: 9-03-2007. — Title from the screen.
6. Методи створення команд [Electronic Resource] // Ipmconcult. — Mode of access: <http://www.ipmconcult.ru>. — Last access: 28-09-2007. — Title from the screen.